KO‘NGILLILAR (VOLONTYORLAR) FAOLIYATINI TASHKIL ETUVCHILARDA KASBIY CHARCHOQLIK

Obernaya A. V.

Moskva shahar pedagogika universiteti, magistrant
obernayaav@mgpu.ru
https://doi.org/10.5281/zenodo.18073895

ANNOTATSIYA

Maqolada ko‘ngillilar (volontyorlar) faoliyatini tashkil etuvchilar orasida kasbiy charchoqlik kelib chiqishi muammosi ko‘rib chiqiladi. Tadqiqotchi-olim K.Maslachning ko‘p o‘lchovli charchoqlik nazariyasiga tayangan holda charchoqlikning uchta asosiy komponentining o‘ziga xos namoyon bo‘lishlari tahlil qilinadi: emotsional (hissiy) holdan toyish, depersonalizasiya(o‘z shaxsiyatini yo‘qotish)/kinoyaga o‘chlik(sinizm) va shaxsiy yutuqlar hissining pasayishi. Volontyorlar, yordam oluvchilar, ma’muriy xodimlar va donorlar manfaatlari tutashgan nuqtada ishlash bilan bog‘liq bo‘lgan o‘ziga xos stress omillariga alohida e’ibor qaratilgan. Charchoqlikning chuqur sabablarini aniqlash imkonini beruvchi olti tuzulmaviy nomutanosiblikning moslashtirilgan modeli taqdim etilgan. Ko‘ngilli koordinatorlar uchun barqaror faoliyat yurituvchi va motivasiyalovchi muhitni yaratishga qaratilgan, tamomila charchab, kasbdan “to‘yib ketish”ni oldini olish va uni yengib o‘tishga xizmat qiluvchi tashkilot doirasidagi strategiyalarning ustuvorligi asoslab berilgan.

KALIT SO‘ZLAR

kasbiy charchoqliq, ko‘ngillilar faoliyatini tashkil etuvchi, ko‘ngillilar koordinatori, emotsional (hissiy) holdan toyish, samaradorlik, volontyorlik boshqaruvi, charchoqlikning profilaktikasi, stressning tashkiliy omillari.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ ОРГАНИЗАТОРОВ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оберная А. В.

Московский городской педагогический университет, магистрант
obernayaav@mgpu.ru

АННОТАЦИЯ

Статья рассматривает актуальную проблему профессионального выгорания среди организаторов добровольческой (волонтерской) деятельности. На основе многомерной теории выгорания К. Маслач проводится анализ специфических проявлений трех ключевых компонентов выгорания: эмоционального истощения, деперсонализации/цинизма и снижения личных достижений. Особое внимание уделяется уникальным стрессовым факторам, связанным с работой на пересечении интересов волонтеров, благополучателей, административного персонала и доноров. Представлена адаптированная модель шести организационных несоответствий, которая позволяет выявить глубинные причины выгорания. Обосновывается приоритетность организационных стратегий профилактики и преодоления выгорания, направленных на создание устойчиво функционирующей и мотивирующей среды для координаторов добровольцев.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

профессиональное выгорание, организатор добровольческой деятельности, координатор волонтеров, эмоциональное истощение, эффективность, волонтерский менеджмент, профилактика выгорания, организационные факторы стресса.

PROFESSIONAL BURNOUT AMONG VOLUNTEER ORGANIZERS

A.V. Obernaya

Moscow City Pedagogical University
master's student

ABSTRACT

The article addresses the current problem of professional burnout among organizers of volunteer activities. Based on C. Maslach's multidimensional theory of burnout, it analyzes the specific manifestations of the three key components of burnout: emotional exhaustion, depersonalization/cynicism, and reduced personal accomplishment. Particular attention is paid to the unique stress factors associated with working at the intersection of the interests of volunteers, beneficiaries, administrative staff, and donors. An adapted model of the six areas of work-life mismatch is presented, which helps to identify the root causes of burnout. The priority of organizational strategies for preventing and overcoming burnout, aimed at creating a sustainably functioning and motivating environment for volunteer coordinators, is substantiated.

KEYWORDS

professional burnout, organizer of volunteer activities, volunteer coordinator, emotional exhaustion, effectiveness, volunteer management, burnout prevention, organizational stress factors.

Введение. Работа организаторов добровольческой деятельности, или координаторов волонтеров, является ключевым элементом успешного функционирования некоммерческих организаций, социальных учреждений и волонтерских сообществ. Они выполняют функции привлечения, обучения, мотивации и управления волонтерами, а также координируют их деятельность для достижения социальных целей. Эта профессия сочетает в себе высокие эмоциональные нагрузки, характерные для помогающих профессий, с интенсивной управленческой деятельностью, администрированием и работой в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности. Хроническое воздействие этих специфических стрессоров порождает высокий риск развития профессионального выгорания, который угрожает не только личному благополучию координаторов, но и качеству управления волонтерскими ресурсами, стабильности программ и реализации миссии организации.

Несмотря на растущее признание данной проблемы, выгорание организаторов волонтерской деятельности остается недостаточно изученным и не получает должного внимания в научных исследованиях и практике. Целью данного исследования является анализ специфики профессионального выгорания организаторов добровольческой деятельности на основе модели К. Маслач и разработка на этой основе организационных стратегий его профилактики. Для достижения поставленной цели в данном исследовании был применен метод теоретического анализа и обзора научной литературы. В данной статье применяется устоявшаяся и эмпирически обоснованная теория выгорания К. Маслач для анализа специфики этого феномена в контексте управления добровольцами [6]. Предлагаются пути решения, основанные на глубоком понимании его организационных корней [4, 6]. В работах В.П. Пескова, А.Д. Гольменко, В.А. Хаптановой, А.Ю. Хаптанова [1], а также Р.И. Суннатовой [5] рассматриваются подходы к решению проблем выгорания учителей в других странах. Ключевые направления включают: измерение выгорания (например, шкалой Маслача), выявление причин стресса (управление поведением учеников, сверхурочная работа), стратегии предотвращения и управления стрессом на индивидуальном и организационном уровне (осознанность, поддержка, выявление ранних признаков), а также связи профессионального выгорания с личностными особенностями работника.

Согласно многомерной модели выгорания К. Маслач [6], этот феномен проявляется через три взаимосвязанных, но отчетливо различимых компонента: эмоциональное истощение, деперсонализация и снижение личных достижений.

Рассмотрим эмоциональное истощение. Оно является центральным компонентом выгорания, проявляющимся в ощущении опустошенности, хронической усталости и неспособности эмоционально вовлекаться в работу [3, 6].

Источниками этого состояния могут быть:

- Высокая эмоциональная нагрузка, связанная с мотивацией и поддержкой волонтеров, а также эмпатией к сложным ситуациям благополучателей.
- Когнитивная перегрузка, обусловленная необходимостью управления множеством разнородных задач (рекрутинг, обучение, супервизия, отчетность, разрешение конфликтов, администрирование) в условиях нехватки времени и ресурсов.
- Чувство ответственности за результаты деятельности волонтеров и достижение целей организации.
- Работа в условиях неопределенности, вызванной зависимостью от добровольного участия людей, нестабильностью ресурсной базы и частыми изменениями условий проектов.

Деперсонализация развивается как защитная реакция на эмоциональное истощение. Она проявляется в негативном, отстраненном или обесценивающем отношении к объектам работы. В контексте волонтерской деятельности это может выражаться:

- В отношении к волонтерам как к «ненадежным», «требовательным» или «недостаточно компетентным», что приводит к снижению эмпатии.
- В формировании циничных установок по отношению к благополучателям, например, в восприятии их как «самих виноватых» или «неспособных изменить ситуацию» [7].
- В разочаровании в миссии организации, недоверии к руководству или донорам и цинизме относительно возможности реальных изменений.
- В потере первоначального идеализма и энтузиазма, восприятии волонтерской деятельности как рутинной или «каторжной».

Снижение личных достижений и эффективности проявляется в ощущении некомпетентности, неуспешности и снижении мотивации к развитию. Источниками могут быть:

- Трудности в измерении результатов волонтерской деятельности, которые часто являются нематериальными и отсроченными.
- Высокая «текучка» волонтеров, что приводит к ощущению «обнуления» усилий, вложенных в их обучение и адаптацию.
- Ограниченность ресурсов и влияния, не позволяющая решать системные проблемы благополучателей или обеспечивать волонтерам оптимальные условия.
- Негативная обратная связь, включая конфликты с волонтерами, жалобы благополучателей и критику со стороны руководства или доноров при недостаточном признании успехов [2].
- Сравнение реальных достижений с идеализированными ожиданиями, что усугубляет чувство неудовлетворенности.

Также работа организатора добровольческой деятельности волонтеров происходит на пересечении интересов различных сторон, что создает уникальные стрессовые условия:

- Двойная (или тройная) лояльность: координатору необходимо балансировать интересы волонтеров (их потребности, мотивацию, комфорт), благополучателей (качество и своевременность помощи) и организации/доноров (отчетность, соблюдение правил, эффективность расходов).
- Управление «независимыми» кадрами: волонтеры, в отличие от наемных работников, не могут быть «заставлены» выполнять задачи. Координатору приходится полагаться на убеждение, мотивацию и создание позитивного опыта.
- Эмоциональный конвейер: постоянное взаимодействие с чужими трудностями (благополучатели) и ожиданиями/разочарованиями (волонтеры) создает высокую эмоциональную нагрузку.
- Прекаризация позиции: часто координаторы работают в условиях временных проектов, низкой зарплаты и неясных карьерных перспектив.

На основе модели Маслач и концепции шести организационных несоответствий, предложенной Е. Лейтер, можно выделить ключевые области, в которых несоответствие между требованиями рабочей среды и возможностями координатора приводит к выгоранию. Перегрузка в работе может проявляться в двух основных формах: качественной и количественной. Качественная перегрузка возникает, когда сотруднику приходится совмещать широкий спектр разноплановых задач, требующих разных навыков и компетенций [2, 6]. Примером может служить ситуация, когда координатор, помимо основной деятельности, вынужден оказывать

психологическую поддержку, заниматься административными вопросами и разбираться в юридических тонкостях. Это требует от него универсальности и способности быстро переключаться между задачами, что может приводить к стрессу и снижению общей эффективности.

Количественная перегрузка, в свою очередь, связана с нехваткой времени и ресурсов для выполнения всех возложенных обязанностей. Это часто происходит из-за завышенных ожиданий, нереалистичных планов, большого количества подопечных или объёмной отчётности. Одной из детерминант профессионального выгорания координаторов выступает хроническая рабочая перегрузка в условиях дефицита временных ресурсов. Невозможность осуществления тотального контроля над всеми аспектами деятельности закономерно приводит к снижению её качества и способствует развитию синдрома эмоционального истощения. Также существенным стресс-фактором является ограниченность должностных полномочий. Координаторы зачастую лишены возможности самостоятельного принятия стратегических решений, будучи вынужденными действовать в рамках жёстких регламентов. Отсутствие влияния на ключевые организационные параметры, такие как объём финансирования или стратегические приоритеты, порождает состояние фрустрации и ощущение утраты контроля над профессиональной ситуацией. Немаловажную роль в выгорании также играет проблема недостаточного вознаграждения, проявляющаяся как в области материальной компенсации, так и в дефиците символического признания со стороны администрации и референтных групп. Несоответствие между фактическими трудовыми затратами и получаемым вознаграждением снижает уровень трудовой мотивации и способствует формированию чувства несправедливости. Ситуацию усугубляет трудность операционализации и количественной оценки результатов деятельности, что препятствует объективной верификации профессионального вклада координатора. Дополнительными предикторами выгорания выступают социально-психологические факторы: недостаточная поддержка со стороны коллег, наличие внутриорганизационных конфликтов и профессиональная изоляция. Неравномерное распределение нагрузки, непрозрачность критериев оценки эффективности и необоснованная критика формируют восприятие организационной несправедливости. Особого внимания заслуживает ценностный диссонанс — рассогласование между личными профессиональными установками координатора и институциональными требованиями, способное привести к экзистенциальной дезориентации и утрате смысла деятельности.

Эмоциональное выгорание организаторов волонтёрской деятельности представляет собой комплексный феномен, требующий системного организационного подхода. Представляется, что индивидуальные копинг-стратегии, несмотря на их несомненную значимость, не обладают достаточной эффективностью без модификации структурных параметров рабочей среды.

В качестве первоочередных мер представляется целесообразным внедрение методов рационального тайм-менеджмента, делегирование рутинных административных функций и автоматизация повторяющихся операций. Существенный профилактический потенциал содержит расширение зоны ответственности и вовлечение координаторов в процесс принятия управленческих решений, что способствует повышению уровня профессиональной автономии. Важным направлением является разработка прозрачной системы материального и нематериального стимулирования, а также создание объективных критериев оценки эффективности деятельности. Формирование профессиональных сообществ, внедрение института наставничества и организация регулярного межличностного взаимодействия способствуют снижению ощущения изоляции. Культурно-организационные изменения, направленные на утверждение принципов справедливости, обеспечение ценностного конгруэнса и создание атмосферы психологической поддержки, представляются необходимым условием для формирования устойчивой к выгоранию профессиональной среды.

Таким образом, комплексный подход, включающий организационные изменения и индивидуальные стратегии, позволяет эффективно предотвращать и преодолевать эмоциональное выгорание у организаторов волонтёрской деятельности. Внедрение предложенных мер требует системного подхода и координации усилий на всех уровнях организации, что способствует созданию благоприятной рабочей среды и повышению уровня удовлетворённости сотрудников.

Заключение. Профессиональное выгорание организаторов добровольческой деятельности представляет риск для устойчивости социального сектора. Понимание этого феномена через призму многомерной модели К. Маслач и

концепции шести организационных несоответствий позволяет выявить глубинные причины проблемы и разработать эффективные стратегии ее преодоления. Ключ к профилактике выгорания лежит в трансформации рабочей среды, создании условий, минимизирующих перегрузку, обеспечивающих контроль и справедливость, адекватное вознаграждение и признание, укрепление сообщества и соответствие ценностным ориентациям координаторов. Только при создании таких условий организаторы волонтеров смогут эффективно выполнять свою миссию, поддерживая и вдохновляя тех, кто дарит свое время и силы на благо других, не подвергая себя риску выгорания.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гольменко А.Д., Хаптанова В.А., Песков В.П., Хаптанов А.Ю. Тенденции управления профессиональным выгоранием медицинских сестёр в зарубежных исследованиях (обзор литературы). *Acta Biomedica Scientifica*. 2021;6(5):145-156. https://doi.org/10.29413/ABS.2021-6.5.14
2. Гудзенко, А. В. Профессиональное выгорание - актуальная проблема современного общества / А. В. Гудзенко // Академическая публицистика. – 2025. – № 3-2. – С. 229-236. https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80500894 (дата обращения: 25.10.2025).
3. Зражевская И.А., Быков К.В., Топка Э.О. и др. Эволюция представлений о синдроме эмоционального выгорания // ПСИХИАТРИЯ. – 2020. – Т.18, №4. – С. 127-138. – URL: https://doi.org/10.30629/2618-6667-2020-18-4-127-140 (дата обращения: 25.10.2025).
4. Наумова Д.В. (ред.) Психопрофилактика и психологическое просвещение в образовательной среде: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2025. – 414 с. – URL: https://urait.ru/bcode/568109 (дата обращения: 08.11.2025).
5. Суннатова Р.И. Особенности связи эмоционального выгорания у воспитателей дошкольной организации с личностными и коммуникативными характеристиками // Дошкольник. Методика и практика воспитания и обучения. 2025. № 3. С. 3-11. https: //doi.org /10.47639/2223-7003_2025_03_3
6. Maslach C., Leiter M.P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry // World Psychiatry. – 2016. – Vol. 15(2). – P. 103–111.
7. Fathi Ben Mrad, Burn out et travail social, du changement aux résistances à l’épreuve, L’harmattan, coll. « questions contemporaines », 2017, 202 p.

SCIENCE & EDUCATION IN THE 21ST CENTURY